

# Kreditklemme? Gibt's nicht!

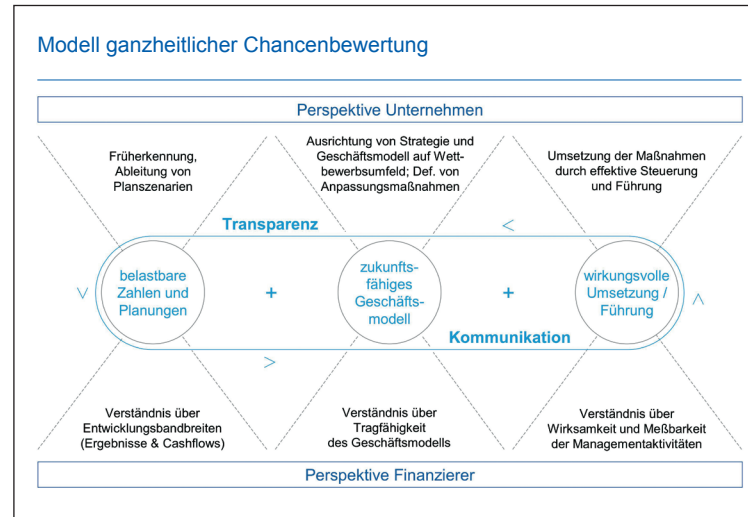
Kredit erhält, wer von einem Gläubiger für kreditwürdig gehalten wird – im Moment herrscht überwiegend Misstrauen. Ein Grund dafür könnte die traditionell starke Gewichtung quantitativer Bewertungsfaktoren auf Seiten der Banken sein. Gefragt ist ein Modell ganzheitlicher Chancenbewertung bei der Kreditvergabe in der Krise.

VON KONRAD FRÖHLICH, MANAGING PARTNER  
UND DR. HANS-JOACHIM GRABOW, PARTNER,  
STRUKTUR MANAGEMENT PARTNER GMBH

Seit Gerhard Schröder wissen wir, dass es keine linke und rechte Wirtschaftspolitik gibt, sondern nur gute und schlechte.

In diesem Sinne sei hier die These vertreten, dass es derzeit keine Kreditklemme gibt, sondern nur zu viele (vermeintlich) nicht-kreditwürdige Unternehmen. Und ein zu wenig an Kommunikation zwischen Unternehmensleitungen, Bankverantwortlichen und Restrukturierungsexperten.

Zur Erinnerung: Die Vergabe von Krediten ist eines der Kerngeschäfte von Banken. Wenn dieses im Moment eher restriktiv gehandhabt wird, obwohl die Zentralbanken soviel Liquidität zur Verfügung stellen wie selten zuvor, mangelt es wohl eher an Vertrauen als an Geld. Denn die Banken würden liebend gern Kredite gewähren, sofern sie begründete Hoffnung auf belastbare Unternehmensdaten besäßen.



Bleibt die Frage, was in Krisenzeiten kreditwürdige Unternehmen von nicht-kreditwürdigen unterscheidet. Zu ihrer Beantwortung ist zunächst folgende Erkenntnis wichtig: vergangenheitsorientierte, quantitative Daten sind ungeeignet, um Chancen und Risiken der Kreditvergabe angemessen zu erkennen. Nur ergänzende qualitative Faktoren geben Aufschluss über den künftigen Erfolg eines Unternehmens. Das heißt nun nicht, dass quantitative Bewertungen überflüssig

wären – ganz im Gegenteil. Im Zeitalter der Diskontinuitäten ist ihre Gewichtung aber viel zu hoch. Denn heute verändern sich Märkte, Kundenwünsche und Trends so schnell, dass bilanzorientierte Analysemethoden zu langsam sind. Gefragt ist deshalb das Modell einer ganzheitlichen Chancenbewertung von Unternehmen – ein Modell, in dem die qualitative Risikobewertung eine erheblich größere Rolle spielt als bisher. Solch ein Modell hilft bei der Analyse des

strategischen Geschäftsmodells eines Unternehmens ebenso wie es valide Daten über die strategisch relevanten Kompetenzen und Fähigkeiten zur Steuerung des Unternehmenserfolges ermöglicht.

Der Erfolg eines Unternehmens in der Krise hängt letztlich immer von seiner Positionierung im Wettbewerbsumfeld, den Lebenszyklen und der Innovationskraft seiner Produkte ab. Entscheidend ist schlicht die Frage, warum es sich in der Krise besser entwickelt als andere. Ebenso wichtig ist die Umsetzungscompetenz eines Unternehmens. Firmen, die notwendige Anpassungsmassnahmen ohne klare Ziele und ohne Messgrößen umsetzen oder mit unklaren Verantwortlichkeiten arbeiten, sind ebenso nicht-kreditwürdig wie solche, deren Planung nicht auf Basis konkreter Szenarien erfolgt.

Unbestritten ist überdies, dass die Qualität des Managements von ausschlaggebendem Einfluss für den Unternehmenserfolg ist. Deshalb sollten Banken die Führungskompetenzen systematisches Controlling und

konsequentes Krisenreporting ebenso mit in die Chancenbewertung einbeziehen wie das Kapazitätsmanagement. Und Unternehmen sollten anhand dieser Bewertungsdimensionen regelmäßig mit ihren Hausbanken mögliche Zukunftsszenarien durchspielen. Auf einen Nenner gebracht: was Vertrauen schafft, sind belastbare Zahlen und Planungen ebenso wie Aussagen zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells und zur Wirksamkeit der Umsetzung und der Führung.

All diese Faktoren berücksichtigt auch ein professionell entwickeltes Konzept für das Finanzierungsmanagement in der Krise. Von einem unabhängigen Berater erarbeitet, ist es heute wichtiger denn je. Vor allem Restrukturierungsmanager besitzen qua ihrer Aufgabe ein ideales Verständnis für alle am Finanzierungs- und damit auch am Kreditvergabe-prozess beteiligten Akteure.

Sie sind somit die geborenen Moderatoren, in diesen Zeiten häufig auch gesuchte Mediatoren.